

Szakmai közösségek fejlesztése fiatalok bevonásával: út az elköteleződéshez a turizmusban

Developing professional communities with youth involvement: A path to commitment in tourism

Szerzők: Horváth Viola¹ – Kenesei Zsófia²

A turizmus és a vendéglátás területén kulcsfontosságú a jól képzett munkaerő. Kutatásunk a mentorprogramok mint szakmai közösségek szerepét vizsgálja a fiatal szakemberek szakmai fejlődésében és a pályán való megtartásában. Két fókuszcsoportos interjúra épülve a kutatás feltárja, hogy az élmények, a mentorálás és a közösségi részvétel mely elemei befolyásolják az ágazati elköteleződést. Az eredmények alapján a mentorprogramokban való aktív lét, mely egyfajta hídként jelenik meg a szakmai közösség felé, elősegíti a fiatal szakemberek szakmai integrációját és pozitív attitűdjét a szektor iránt. Az összetartozás érzésének kialakításával ezek a közösségek egyben az érzelmi kötődést is erősítik. A kutatás hasznos iránymutatást ad a munkaerő-fejlesztési stratégiákhoz, valamint hangsúlyozza a mentorálás és a szakmai közösségek fontosságát a jövő kihívásaira felkészült munkaerő kialakításában. Az eredmények hasznosak lehetnek oktatók, ágazati vezetők és döntéshozók számára is.

A well-trained workforce is essential in the tourism and hospitality industry. Our research examines the role of mentoring programs as professional communities in the development and retention of young professionals. Based on two focus group interviews, the study explores how experiences, mentorship, and community engagement influence sectoral commitment. The findings indicate that active involvement in mentoring programs, which act as a bridge to the professional community, significantly enhances young professionals' integration and positive attitudes toward the industry. These communities strengthen emotional bonds, creating a sense of belonging. The research provides valuable guidance for workforce development strategies and emphasizes the importance of mentorship and professional communities in preparing the workforce for future challenges. The findings can also be useful for educators, industry leaders, and decision-makers.

Beérkezett/Received: 14. 10. 2024. Elfogadva/Accepted: 30. 01. 2025.

Kulcsszavak: szakmai közösség, elköteleződés, élményalapú tanulás, turizmus–vendéglátás, mentorálási keretelmélet.

Keywords: professional communities, engagement, experiential learning, tourism and hospitality, mentoring framework theory.

1. Bevezetés

A Covid19-pandémia, az infláció, valamint az energiaárak emelkedése jelentős hatással voltak a turizmus és a vendéglátás helyzetére. A krízishelyzet felfedte a szektor kiszolgáltatottságát és érzékenységét a külső hatásokra, melynek következtében egyre súlyosabb problémát jelent az ágazat számára az utánpótlás kérdése (DEALE et al.

2020, FORMÁDI-GYURÁ CZ-NÉMETH 2021, GÖSSLING et al. 2021, HORVÁTH-KENESEI 2023).

A WTTC (*World Travel & Tourism Council, Utazási és Turisztikai Világtanács*) legfrissebb jelentése szerint a turizmus és a vendéglátás szektora 2024-ben globálisan közel 348 millió munkahelyet biztosított, ami több, mint 13,6 millióval haladja meg a 2019-es csúcserőteket. A 185 vizsgált országból 142 már meghaladta a pandémia előtt elért adatait, ami jól mutatja az ágazat intenzív globális fellendülését (WTTC 2024). Magyarországon a turizmusban foglalkoztatottak száma 2023-ban megközelítette a 400 ezer főt, melynek mintegy egyharmada a vendéglátásban dolgozott. A szálláshely-szolgáltatás és a vendéglátás területén összesen 179 500

¹ PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, viola.horvath@uni-corvinus.hu

² egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, zsofia.kenesei@uni-corvinus.hu

főt foglalkoztattak, ami enyhe, 2400 fős csökkenést jelent 2022-höz képest. Ugyanakkor az üres álláshelyek száma valamelyest mérséklődött, ami a munkaerőhiány enyhülésére utal az ágazatban (turizmus.com 2024). Bár a munkaerőhiány enyhülése némi javulást mutat, az ágazat hosszútávú fenntarthatósága továbbra is kihívást jelent. Különösen fontos a fiatal szakemberek bevonása, akik tartós megoldást kínálhatnak a humán erőforrás-problémákra. Ugyanakkor a tehetségek megtartása és elkötelezése továbbra is nehézséget jelent, ami hozzájárul a szakmát régóta sújtó fluktuációhoz és kapacitáshiányhoz (TSAUR et al. 2019, YANG et al. 2019).

A szakmai közösségek alapvető szerepet játszanak a karrierfejlődés folyamatában, mivel ezek a közösségek hálózatokat és támogatási rendszereket biztosítanak a fiatal szakemberek számára. Az itt épített kapcsolatok segíthetik őket a szakmában való elhelyezkedésben, a fejlődésben, valamint a szektoron belüli integrációban (BANDURA 1986, LAVE-WENGER 1991).

Kutatásunk célja az elköteleződés kialakulásának feltérképezése a turizmusban, a mentorprogramok mint szakmai közösségek szerepére fókuszálva. A kutatás kiemelten foglalkozik a fiatalok szakmához való alacsony szintű kötődésének problémájával. Ezt a jelenséget olyan tényezők súlyosbítják, mint a szakmai kapcsolódások, illetve a mentorálási gyakorlatok hiánya vagy a meglévő rendszerek (például kötelező szakmai gyakorlat) hatékonysági problémái, amelyekre kutatásunk megoldási javaslatokat keres. Mindezen témaköröket egy elményalapú és interaktív szakmai mentorprogram perspektívájából vizsgáljuk. Ezen keresztül kutatásunk hozzájárul a turizmus szektorban működő szakmai közösségek és általánosságban a mentorprogramok vonzerejének és hatékonyságának növekedéséhez, miközben gyakorlati iránymutatást nyújt az oktatási intézmények, illetve az ágazati vezetők és döntéshozók számára.

2. Szakirodalmi kitekintés

2.1. A SZAKMAI KÖZÖSSÉGEK SZEREPE AZ ELKÖTELEZŐDÉSBE

A szakmai közösségek, vagy más néven gyakorlati közösségek kulcsfontosságú szerepet játszanak a tudás megosztásában és az egyéni szakmai fejlődés elősegítésében (LEE-SHAARI 2012). Ezek a közösségek olyan csoportokat jelentenek, ahol a hasonló szakmai érdeklődésű vagy tevékenységet végző személyek rendszeresen találkoznak, hogy megosszák tapasztalataikat, tudásukat, és közösen oldjanak meg problémákat (WENGER 1998).

A szakmai közösségek lehetővé teszik a tagok számára, hogy mélyebb betekintést nyerjenek szakterületük specifikus aspektusaiba, ami hozzájárul szakmai identitásuk erősítéséhez. BANDURA szociális tanulásmélete (1986), illetve LAVE és WENGER közösségi gyakorlati elmélete (1991) rávilágítanak arra, hogy a közösségi részvétel közösségi identitást is formál, ami segíti a fiatal szakemberek hosszútávú beágyazódását. A szakmai közösségekben való aktív részvétel előmozdítja a fiatalok szakmai fejlődését, és erősíti azokat a közösségi kötelékeket is, amelyek létfontosságúak a hosszútávú karrierépítéshez és elköteleződéshez (WENGER et al. 2002). Éppen ezért az ilyen közösségek fejlesztése stratégiai jelentőséggel bír a szervezetek számára a jövő generációjának sikeres integrálása és a szakmai elköteleződés növelése érdekében (LESSER-STORCK 2001, EISSNER-GANNON 2018).

Kihívásként jelenik meg viszont, hogy a pályakezdők manapság több karrierutat is felvázolnak maguknak, amelyeket portfólió-szerűen szeretnének építeni. Ez a többirányú karriertervezés hozzájárul ahhoz, hogy a szervezeti elkötelezettség és lojalitás értéke csökkenjen, ami felszínes kapcsolatokat eredményez a munkaadók és a munkavállalók között (BARUCH 2004). Ugyanakkor egyre többen számolnak be arról, hogy a generációkat összekötő, kapcsolatépítő események és mentorprogramok sikeresek a hallgatóknak a munkahelyi kihívások kezelésére való felkészítésében. Ezek az események és programok hatékony eszközként szolgálhatnak a különböző generációk közötti szakadék áthidalására, és elősegíthetik az egyetemi hallgatók sikeres integrációját a munka világába (BROWN et al. 2015).

2.2. ÉLMÉNYKÖZPONTÚ MEGKÖZELÍTÉSEK

Az élmények kritikus szerepet játszanak az elköteleződés és a beágyazódás folyamatában. Az élményalapú tanulás vagy a munkahelyi élménytervezés egyes folyamatai lehetővé teszik a résztvevők számára, hogy aktívan bekapcsolódjanak a tanulási folyamatokba, illetve valós helyzetekben alkalmazzák és fejlesszék készségeiket. Ez a fajta tanulás összhangban van KOLB (1984) élményalapú tanulási modelljével, amely a tanulást és a reflexiót hangsúlyozza. Kifejezetten ilyen, az élményekre fókuszáló megközelítések kialakítása hosszútávon hatékony megoldást nyújthat a turizmusban fennálló munkaerőpiaci kihívásokra (FRASER 2020, SIPE-TESTA 2020), mivel a személyes fejlődés során összegyűjtött élmények meghatározóak a turisztikai szervezetekben dolgozóknak.

Kiemelten fontos ezért, hogy az ágazati szakemberek támogassák a pályakezdőket a tapasztalatok feldolgozásában (LASHLEY-BARRON 2006, ČRNJAR-HRGOVIĆ 2016). Az elköteleződés és a mentorálás összefüggései a turizmusban gyakran a tehetségmenedzsment-témakör részeként jelennek meg (GANNON-MAHER 2012), ugyanakkor a pályakezdőket célzó mentorprogramok speciális szerepe ebben az összefüggésben kevésbé feltárt, ami kutatásunk újszerűségét és jelentőségét erősíti. A turizmusban a mentorálás egy kulcselemként jelenhet meg, mivel egy élményközpontú mentorprogram hatékony módszer lehet arra, hogy a fiatalok mélyebb kapcsolatot építsenek ki a szakmával, és személyes élményeken keresztül sajátítsák el a szükséges kompetenciákat (DEALE et al. 2020).

2.3. A MENTORÁLÁS SZEREPE A SZAKMAI KÖZÖSSÉGEKBE VALÓ BEILLESZKEDÉSBEN

2.3.1. A mentorálás fogalmának tisztázása

A mentorálás gyakorlata, ami a középkori mester-tanítvány rendszerig nyúlik vissza, napjainkban a karrierfejlesztés egyik legfontosabb eszközévé vált, ahol a kezdő, tapasztalatlan munkavállalók tapasztalt szakemberek mellett sajátítják el a szakma fortélyait (SIPE-TESTA 2020). Ez a metodológia kritikus szerepet tölt be az oktatási intézményekből a munkaerőpiacra kerülést jelentő átmeneti fázis támogatásában, egyfajta segítő mechanizmusként funkcionálva a pályakezdők előtt álló kihívások és akadályok leküzdésében. ADLER (1984) szerint a mentorálás által a fiatalok beilleszkednek egy szakmai hálózatba, ami lehetőséget ad számukra a *szerencsefaktor* irányítására.

A mentorálás, mint pedagógiai és fejlesztési módszertan, az akadémiai világban is elterjedt gyakorlat, ami számos elméleten nyugszik. Ezek közül kiemelkedő a pályakonstrukciós elmélet (*career construction theory*), mely hangsúlyozza, hogy a pszichológiai tőke, mint pozitív pszichológiai erőforrás, jelentős hatással van a pályakezdők tanulmányi teljesítményére és munkahelyi alkalmazkodóképességére. Ez az erőforrás, amely magában foglalja az önbizalmat, a rugalmasságot és az optimizmust, segít a fiatal szakembereknek sikeresen kezelni a munkakörnyezet kihívásait, és elősegíti, hogy rugalmasan alkalmazkodjanak az új helyzetekhez, valamint eredményesen építsék karrierjüket (SAFAVI-BOUZARI 2019, BORBÉLY-PECZE et al. 2020, SCERRI et al. 2020). A mentorprogramok, mint szocializációs stratégiák, különös jelentőséggel bírnak ebben a kontextusban, mivel elősegítik a pályakezdők szakmai kapcsolatépítését (DEALE et al. 2020, SIPE-TESTA 2020, ZHOU et al. 2021).

A mentor szerepkörére és a mentorálás gyakorlatára vonatkozóan számos definíció létezik a szakirodalomban. KRAM (1983) például a mentorálást egy intenzív kapcsolatként definiálja, amely a tudás, a társadalmi tőke és a pszicho-szociális támogatás átadásán nyugszik. Ebben a folyamatban a tapasztaltabb személy nem csupán támogatóként, hanem példaképként is funkcionál. A mentorálás ezen meghatározása kiemeli a kapcsolat mélységét és jelentőségét a mentorált személyes és szakmai fejlődésében. A mentorálás különböző típusai és stílusai különféle módszerekkel támogatják a mentoráltak szakmai és személyes fejlődését. A mentor feladata, hogy iránymutatást adjon szakmai szemszögből, valamint visszajelzést és perspektívát nyújtson (GANNON-MAHER 2012, DEALE et al. 2020, SCERRI et al. 2020, SIPE-TESTA 2020, KRAVARITI et al. 2021, SIOW et al. 2021).

A mentorálás különféle formái – legyen szó személyes, csoportos vagy peer típusú kapcsolatról – különböző célokat szolgálhatnak a vezetőfejlesztéstől a pályakezdés támogatásán át a nők karrierépítéséig (ÉBY-LOCKWOOD 2005, DUBOIS et al. 2011, SIPE-TESTA 2020). A mentorprogramok az interperszonális kapcsolatokon keresztül az érzelmi kötődések kialakítására is nagy hangsúlyt fektetnek. Az átélt pozitív interakciók elősegíthetik a mentoráltak személyes és szakmai fejlődését, miközben erősítik az ágazathoz és a vállalathoz való kötődést. A mentorálás így nemcsak a karrierút megalapozásában játszik kulcsszerepet, hanem a szakmai közösségekbe való beilleszkedésben és a hosszútávú elköteleződés kialakításában is (DUTTON 2003, ČRNJAR-HRGOVIĆ 2016, SIPE-TESTA 2020).

A mentorálás tehát egy dinamikus és összetett folyamat, amely nem csak az egyéni fejlődést és a szakmai integrációt támogatja, hanem lehetővé teszi a mentoráltak számára, hogy tudatosan építsenek karriert, és aktívan kapcsolódjanak a szakmai közösségekhez (GANNON-MAHER 2012, DEALE et al. 2020, SCERRI et al. 2020).

2.3.2. Mentorálási keretelmélet

A mentorálási folyamat strukturálása elengedhetetlen a hatékonyság és a siker érdekében. Az ADLER (1984) által kialakított mentorálási keretrendszer, illetve a SCERRI és szerzőtársai (2020) által továbbfejlesztett struktúra a mentorálást mint egy többlépcsős, komplex folyamatot vizsgálja. Adler három alapvető szakaszra bontja a mentorálást. Modellje hangsúlyozza a mentorálási kapcsolat természetes evolúcióját, ami a kezdeti ismerkedéstől a végső szétválásig tart, ahonnan a mentorált már önállóan haladhat tovább saját szakmai útján (GOH-RICHARDSON 2024).

SCERRI és társai (2020) a folyamatot tovább részletezik. Egy olyan keretrendszert alkottak meg arra, hogy elméleti alapokat adjon a mentorprogramok elemzéséhez, mely a mentorációt szintén egy folyamatként értelmezve, négy különböző szakaszra bontva vizsgálja: (1) kapcsolatfelvétel; (2) célkitűzés és tervezés; (3) a mentorációs kapcsolat ápolása és (4) a mentorációs folyamat értékelése. Ez a mentorálási keretelmélet (*mentoring framework theory*) nagy hangsúlyt fektet a mentor és a mentorált közötti kezdeti interakciókra, a közös célok meghatározására, az együttműködés ápolására és végül a tapasztalatok értékelésére.

SIPE és TESTA (2020) keretrendszere kiemeli, hogy a célok pontos meghatározása alapvető a mentorációs folyamat eredményességének maximalizálásához. Ebben a modellben a mentorálás négy kulcsfontosságú területet foglal magában: a kompetenciaterületek kidolgozását, az önfejlesztést, a tapasztalati tanulást és a visszacsatolás vagy reflexió gyakorlatát.

A hatékony együttműködések létrehozásának érdekében tehát célszerű egy átfogó keretrendszer megalkotása, amely nemcsak a mentorálási folyamat egyes szakaszaival foglalkozik, hanem kiterjed a mentorok képzésére, a mentoráltaknak nyújtott iránymutatásokra és a program eredményességének rendszeres értékelésére is. Ennek a keretrendszernek a mentorálási folyamat szakaszain túl ki kell térnie olyan fontos tevékenységekre is, mint például a mentorok képzése, a hallgatók számára iránymutatások kidolgozása, valamint a folyamatos monitoring és a résztvevők elégedettségének értékelése, ami lehetővé teszi a programok további finomítását és a mentorálás hatékonyságának növelését (ČRNJAR-HRGOVIĆ 2016).

2.3.3. A mentorálás veszélyei

Az élményalapú tanulás és szolgáltatástervezés elméletei szerint a pályaválasztás olyan strukturált folyamat, amely különböző szakaszokat és mérőkövetkeket tartalmaz, találkozási és fájdalompontokkal (HORVÁTH-KENESEI 2023). Ezen elméletek alkalmazása mentén a mentorálás is egy hasonló, strukturált folyamatként értelmezhető, ami több szakaszból és érintkezési pontból áll, melyek befolyásolják a mentorálás hatékonyságát és sikerét (DEALE et al. 2020).

A mentorálás folyamatának kialakításakor fontos szem előtt tartani az esetleges kockázatokat és veszélyeket. Negatív következménnyel járhat a különböző személyiségek összecsapása, a szakma környezeti változásokra való érzékenysége vagy a közös munka iránti eltérő elkötelezettségi szintek, amelyek a mentorálási kapcsolat működésképtelenségéhez

vezethetnek. Amennyiben a mentor és a mentorált között nincs megfelelő összhang, az eredménytelen és konfliktusokkal teli kapcsolatok kialakulásához vezethet (SIMMONDS-ZAMMIT LUPI 2010, GANNON-MAHER 2012, EISSNER-GANNON 2018, DEALE et al. 2020).

Jelen tanulmány a következőkben azt vizsgálja, hogy egy kifejezetten a turizmus-vendéglátás területére fókuszáló, tapasztalatok és tudás átadásán alapuló mentorprogram, ahol a szakmai közösségekbe való integráció és a szakmai élmények központi elemként jelennek meg a mentorálási folyamatban, képes-e befolyásolni a hallgatók karrierelköteleződését és sikeres beilleszkedését a szektorba.

3. A kutatás módszertana

Az első kutatási szakaszban kvalitatív esettanulmány készült fókuszcsoporthoz interjúk alapján. A mentorálási keretelmélet segítségével vizsgáltuk az egyetemi hallgatók karrierdöntéseit meghatározó élményeket, hogy megértsük, hogyan befolyásolják ezen tényezők az ágazati elköteleződésüket és beilleszkedésüket a szakmai közösségekbe.

3.1. A KUTATÁS CÉLJA ÉS KÉRDÉSE

A kutatás célja a szakmai közösségekhez való tartozás hatásainak feltárása, valamint egy élményalapú mentorprogram hatásának vizsgálata a meghatározó mentorációs élményeknek, a mentorálás intenzitásának, illetve az olyan fájdalompontoknak az azonosításával, melyek befolyásolják a beilleszkedés mértékét, illetve az elköteleződést mint a szakma iránt elvárt pozitív kimenetelt (YANG et al. 2019). Egy mentorprogramban részt vevő pályakezdekre irányuló kutatás segíthet azonosítani azokat a kulcsfontosságú élményeket és találkozási pontokat, amelyek elősegítik a szakmai közösségekhez való sikeres kapcsolódást és az ágazat irányába való hosszútávú elköteleződést. Kutatási kérdésünk a következő: Milyen hatással van egy élményalapú mentorprogram a pályakezdekek karrierdöntésére és szakmai beágyazódására?

3.2. A MINTA BEMUTATÁSA

A kutatás első lépéseként fókuszcsoporthoz interjúkat készítettünk. Ez a kvalitatív módszer lehetővé tette, hogy mélyrehatóan megismerjük a résztvevők személyes élményeit és a karrierdöntéseiket befolyásoló tényezőket. A fókuszcsoporthoz interjúk célja, hogy feltárjuk azokat a konkrét élményeket és impulzusokat, amelyek elősegítik a fiatal szakemberek elköteleződését és szakmai identitásának kialakulását (NARESH-SIMON 2009, DWYER et al. 2012).

Az adatgyűjtés során két fókuszcsoporthoz interjúkat végeztünk, amelyben összesen 12 fő (két külön időpontban, 6–6 fő) vett részt. Az interjúkat személyesen zajlottak le 2022 őszén. A résztvevők különböző egyetemokről és évfolyamokról, valamint a 2021 szeptemberében indult, *protégé* nevet viselő turisztikai mentorprogramra jelentkező vagy a programot már sikeresen lezárt mentoráltak (azaz alumnik) közül kerültek kiválasztásra. A résztvevők összetétele önmagában képet ad a turizmus-vendéglátás iránt érdeklődőkről, a jellemzőik változatossága pedig segítette a különböző háttérrel és tapasztalatokkal rendelkező egyetemi hallgatók véleményének és élményeinek feltárásában. Az összefoglaló adatokat az 1. táblázat tartalmazza. A fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetések 120 percig tartottak, melyekről az interjúalanyok beleegyezésével felvételek készültek.

1. táblázat

A fókuszcsoporthoz tartozó résztvevők jellemzői

ID	Kor	Egyetem	Évfolyam	Munka-tapasztalat a turizmus-vendéglátásban	Kapcsolódó szakmai tapasztalatok
VF	22	DE	3	pályakezdő (0-1 év)	mentorprogram
BD	22	BCE	4	pályakezdő (0-1 év)	-
BJ	22	BCE	4	pályakezdő (0-1 év)	diákszervezet
UP	20	BCE	4	pályakezdő (0-1 év)	-
BA	20	BCE	1	5+ év	diákszervezet
KN	21	BCE	4	pályakezdő (0-1 év)	diákszervezet, szakmai szervezet
SZF	22	KJE	3	2+ év	mentorprogram
RR	23	KJE	2	pályakezdő (0-1 év)	mentorprogram
KF	21	KJE	2	pályakezdő (0-1 év)	mentorprogram
TL	21	BCE	4	pályakezdő (0-1 év)	-
KA	24	METU	friss-diplomás	pályakezdő (0-1 év)	diákszervezet, mentorprogram
VV	29	BCE (felnőttképzés)	1	pályakezdő (0-1 év)	mentorprogram

Forrás: saját szerkesztés

Az adatok bizalmas kezeléséről és az anonimitásról minden résztvevőt biztosítottunk. A fókuszcsoporthoz tartozó interjú célja, hogy mélyebb betekintést nyerjünk a turizmus és a vendéglátás ágazatára fókuszáló szakmai mentorprogramban résztvevő vagy abba

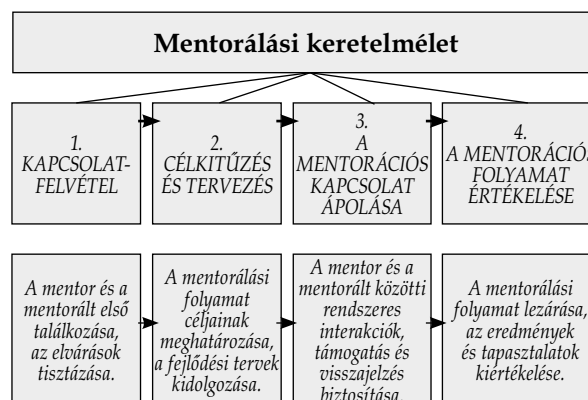
jelentkezni kívánó egyetemi hallgatók karrierdöntéseit meghatározó élményekbe. A résztvevők kiválasztása önkényes módon történt, a mentorprogram iránti érdeklődésüket és elköteleződésüket figyelembe véve. A cél az volt, hogy olyan fiatal szakembereket vonjunk be, akik valóban érdeklődnek a program iránt, és akik tapasztalataik révén értékes visszajelzéseket tudnak adni annak hatékonyságáról, illetve karrierterveikről. Az interjúk során a résztvevők megosztották személyes tapasztalataikat, kihívásait és elvárásait a mentorprogramokkal kapcsolatban, ami alapot biztosított a kvantitatív kérdőív kidolgozásához és validálásához.

3.3. AZ ELEMZÉS MENETE

Az eredmények bemutatásához a mentorálási keretelmélet négy szakaszát használtuk (SCERRI et al. 2020), ahol azokat a meghatározó élményeket emeltük ki, melyek egyaránt szolgálják a tudásátadást és azokat a pozitív impulzusokat, melyek a szakma iránt való elköteleződés kialakulását segítik (1. ábra).

1. ábra

A mentorálási keretelmélet lépései



Forrás: saját szerkesztés SCERRI és szerzőtársai (2020) alapján

Az elemzés során minden egyes szakasznál kiemeltük azokat a kapcsolódási pontokat, amelyek a mentorált és a mentor közötti kapcsolatot erősítik, valamint azokat a veszélyzónákat, amelyek potenciális konfliktusokat vagy nehézségeket rejthetnek. Külön hangsúlyt fektettünk azokra a meghatározó élményekre, amelyek egyszerre szolgálják a tudásátadást és az érzelmi elköteleződést, ami elősegíti a szakma iránti hosszútávú elköteleződés kialakulását. Az élményalapú megközelítés és a mentorálási keretelmélet kombinált alkalmazása révén átfogó képet kaptunk arról, hogy a mentorprogramok milyen módon járulnak hozzá a fiatalok szakmai fejlődéséhez és ágazati beágyazódásához.

A fókuszcsoportos interjú eredményeinek összegzése

Mentorációs szakasz	1. Kapcsolatfelvétel, első interakciók	2. Célkitűzés és tervezés	3. A kapcsolat ápolása	4. A folyamat értékelése
Mentorálás intenzitása	Alacsony	Közepes	Magas	Közepes
Meghatározó élmények	<ul style="list-style-type: none"> Első találkozás és bemutatkozás Bizalom kezdeti kiépítése Nyitottság és közvetlen kommunikáció egy sikeres szakemberrel (Mentor-diák találkozó) 	<ul style="list-style-type: none"> Célok közös meghatározása (szakmai és személyes) Egyéni fejlődési tervek készítése (az oktatási intézményekben tanultakon túl) Kapcsolódás a mentor szakmai tapasztalataihoz (sikerek és kudarcok megismerése) 	<ul style="list-style-type: none"> Gyakori visszajelzések Közös munka a mentorral (pl. munkakör megismerése, shadowing) Találkozás a mentor szakmai hálózatával (pl. céglátogatás, szakmai események) A mentorált szakmai kihívásainak közös megoldása 	<ul style="list-style-type: none"> Folyamatok összegzése és tanulságok levonása A mentorált eredményeinek elismerése További együttműködési lehetőségek feltárása (pl. közös projektek, munkavállalás, külföldi továbbtanulás)
Beágyazódás szintje	Alacsony	Közepes	Magas	Alacsony/Magas
Kapcsolódási pontok a szakmai környezettel	<ul style="list-style-type: none"> Találkozás a mentorközösséggel 	<ul style="list-style-type: none"> Mentor kapcsolatainak megismerése (pl. céglátogatás, szakmai események) 	<ul style="list-style-type: none"> Rendszeres találkozás a szakma képviselőivel a mentornak köszönhetően Részvétel szakmai eseményeken a mentorált közösség tagjaként 	<ul style="list-style-type: none"> Kapcsolatok fenntartása és hálózat bővítése Alumni közösséghez való csatlakozás
Fájdalom-pontok	<ul style="list-style-type: none"> Nem megfelelő kommunikáció vagy figyelmetlenség Bizalom hiánya Nem egyértelmű elvárások 	<ul style="list-style-type: none"> Túl általános célok meghatározása Mentorált/Mentor passzivitása Nem releváns fejlődési irányok 	<ul style="list-style-type: none"> Kevés visszajelzés a mentorált részére Konfliktusok a mentor és a mentorált között – kapcsolat megszakadása Szakmai kapcsolódási lehetőségek hiánya 	<ul style="list-style-type: none"> Zárás hiánya Mentorált túlzott ragaszkodása Elköteleződés hiányában ágazat váltása

Forrás: saját szerkesztés

4. Eredmények

4.1. KAPCSOLATFELVÉTEL, ELSŐ INTERAKCIÓK

Az alumnik az interjúk során kiemelték, hogy a mentorprogramba való jelentkezésük egyik fő oka a kapcsolati háló bővítése volt, ami segítette őket abban, hogy betekintést nyerjenek a szektorba, és megismerjék a különböző szakmai lehetőségeket. Az első interakciók során a mentorok barátságos és támogató hozzáállása segítette a fiatalokat abban, hogy gyorsan feloldódjanak és komfortosan érezzék magukat.

„A mentorprogram legnagyobb várt előnye számomra a networking lehetősége és az, hogy közelebről ismerhettem meg a turizmus-vendéglátás egy specifikus ágát egy elismert szakember által.” – BD

Ami a kihívásokat illeti, többen jelezték, hogy a mentorok elérése nehézkes volt, és a kapcsolatfelvétel nem mindig volt gördülékeny. Ez különösen

az első találkozások esetében okozott problémát. Ezen kívül, egyes résztvevők nem voltak tisztában a mentorok és a mentoráltak szerepeivel és elvárásaival, ami kezdetben nehézségeket okozott.

4.2. CÉLKITŰZÉS ÉS TERVEZÉS

Az alumnik kifejtették, hogy a célok meghatározása során nagy hangsúlyt kapott az önismeret és az egyéni karrierterv kialakítása.

„A mentorommal már az elején tisztáztuk a céljaimat és kérdéseimet, majd minden alkalommal egy adott tematika szerint haladtunk.” – UP

A fenti a részlet rámutat arra, hogy a célkitűzés és a mentorálás folyamata mennyire fontos a szakmai fejlődés szempontjából. Azonban néhány résztvevő jelezte, hogy a mentorokkal való találkozások időzítése és gyakorisága nem mindig volt ideális, ami időnként akadályozta a hatékony tervezést és a célok elérése felé való haladást.

„Javasolnám, hogy az első találkozók jobban legyenek strukturálva, hogy az elvárások már az elején tisztázásra kerüljenek.” – VF

4.3. A MENTORÁCIÓS KAPCSOLAT ÁPOLÁSA

A mentor-mentorált kapcsolat ápolása során a rendszeres találkozók és a folyamatos kommunikáció kiemelt fontosságú volt. Többen említették, hogy a mentorukkal és annak kollégáival folytatott találkozók során megerősödött bennük az elhatározás, hogy a turizmusban vagy egy ahhoz kapcsolódó ágazatban képzelik el a karrierjüket.

„Olyan helyekre jutottunk el, ahova soha nem gondoltam volna. Ezek az élmények rendkívül inspirálóak voltak.” – UP

A rendszeres interakciók és a közös munka során a fiatalok egyre inkább beágyazódtak a szakmai közösségbe.

„A legnagyobb probléma, amit egyetemi hallgatóként észrevettem, hogy nincs valódi kapcsolat a szakma és az utánpótlás között. Hiányzik az, hogy a cégekkel közvetlen kapcsolatban legyünk.” – KN

A mentorok által nyújtott támogatás és pozitív visszajelzések fontosak voltak, sőt, előfordult, hogy negatív szakmai élmények esetén a mentorok segítettek a mentoráltaknak feldolgozni a tapasztalatokat, és új perspektívát nyújtottak. Az élmények jó, ha kiegészülnek rendszeres visszajelzésekkel is. Továbbá előfordult, hogy a mentorok lemondták vagy megváltoztatták a találkozók időpontjait, ez azonban a mentoráltak részéről is rendszeres volt, csökkentve a mentoráció hatékonyságát.

4.4. A MENTORÁCIÓS FOLYAMAT ÉRTÉKELÉSE

A mentorációs folyamat végén a mentoráltak és a mentorok közösen értékelték az elért eredményeket. Ez segítette a fiatalokat a karrierdöntési szakaszban, mivel a visszajelzések alapján reális képet kaphattak saját fejlődésükről és a további lépésekről. Ez megalapozta azt is, hogy a mentorok és a mentoráltak között hosszútávú kapcsolat alakuljon ki, ami a mentorprogram négy hónapos időszakán is túlnyúlik. Egy résztvevő megemlítette, hogy a mentorprogram megerősítette őt abban, hogy a turizmusban képzelje el a jövőjét, és segített neki felismerni, hogy nőként hogyan lehet összeegyeztetni a karriert és a családi életet. A programban résztvevő alumnik tapasztalatai alapján egyértelművé vált, hogy a mentorációs folyamat hozzájárult

karrierjük tudatosabb tervezéséhez és a szakmai céljaik eléréséhez.

„A mentorprogram sokkal többet adott, mint amire számítottam, különösen a programok sokszínűsége miatt.” – VF

Ami az értékelési szakasz kihívásait illeti, többen jelezték, hogy a mentorációs folyamat végén nem kaptak megfelelő visszajelzést a mentoruktól, ami nehezítette az önreflexiót és a további fejlődési irányok meghatározását.

A mentorprogram számos pozitív hatással volt a fiatalokra, különösen a szakmai kapcsolatépítés, az érzelmi elköteleződés és a karrierdöntés terén.

„A program legnagyobb előnye a networking lehetősége. Különösen fontos, hogy egy adott ágazatban elismert szakemberrel találkozhatunk, és rajta keresztül jobban megismerhetjük a szakmát, valamint további kapcsolatokat építhetünk a közösség részeként.” – BD

A fókuszcsoportokkal készített interjúk során feltárt eredmények alátámasztják, hogy a mentorprogramok elősegítik az olyan szakmai közösségek kialakulását, amelyek a tudás és a tapasztalat megosztására, valamint a személyes és a szakmai kapcsolatok építésére szolgálnak. A mentorprogramok akkor a leghatékonyabbak, ha világos célok mentén zajlanak, és rendszeres kapcsolattartás jellemzi a folyamatot, melyben helyet kap a visszajelzés, lévén mindez növeli a mentoráltak motivációját és elköteleződését (SCERRI et al. 2020).

A különböző mentorációs szakaszokban ugyan változik a mentorálás intenzitása, azonban az is megfigyelhető, hogy minél több kapcsolódási lehetőség van a pályakezdőnek a szakmai közösséggel, annál valószínűbb, hogy a beágyazódás szintje magas lesz a folyamat végére (2. táblázat).

5. Összegzés

A kutatás során arra törekedtünk, hogy megértsük, milyen szerepet játszanak a szakmai közösségek és a mentorálás a turizmus-vendéglátás ágazati elköteleződés és beágyazódás kialakításában a pályakezdők körében. Az élménytervezés szemléletéből kiindulva azt vizsgáltuk, hogyan segítik a mentorációs élmények a jövőbeli munkavállalást és az ágazatba való beilleszkedést. Kiemelt figyelmet fordítottunk a szakmai közösségek szerepére, mivel ezek hálózati és támogató rendszereiken keresztül segítik a fiatalok karrierépítését. A tudás és a tapasztalatomegosztás lehetőségét kínáló szakmai közösségek kulcsfontosságúak a turizmusban,

mely ágazat egyre kevésbé vonzza a fiatalokat. A kutatás során kiderült, hogy a szakmai közösségekbe való beilleszkedés segítségével az élményalapú mentorprogramok hozzájárulnak a pályakezdők elköteleződéséhez. Az élményalapú mentorprogramok nemcsak a szakmai tudás átadására fókuszálnak, hanem a pozitív érzelmi kötődés kialakítására is, hiszen a részt vevő pályakezdők számára meghatározóak azok a találkozási pontok és élmények, amikor közvetlen kapcsolatba kerülnek a szektor képviselőivel (ČRNJAR–HRGOVIĆ 2016, SCERRI et al. 2020, SUN et al. 2022).

A mentorálás egy olyan részvételen alapuló folyamatként jelenik meg az ágazatban, melynek keretében kialakuló szakmai közösségek lehetővé teszik a mentorok és a mentoráltak számára, hogy szoros kapcsolatokat alakítsanak ki, amelyek támogatják az egyéni és a kollektív tanulási folyamatokat. A kiépülő közösségek összekötik az oktatási intézményeket, a vállalkozásokat és azon szervezeteket, amelyek a mentorálási folyamat kialakításában és fenntartásában aktív szerepet vállalnak (DUBOIS et al. 2011, GANNON-MAHER 2012, ČRNJAR–HRGOVIĆ 2016, HOLLAND 2018, DEALE et al. 2020).

6. Jövőbeli lehetőségek és korlátok

A kutatás egyik fő korlátja a mintavétel alacsony elemszáma, mely az eredmények általánosíthatóságát korlátozza. A turizmusban tapasztalható gazdasági és társadalmi változások (például pandémia, gazdasági válság) jelentős mértékben befolyásolhatják a mentorprogramok hatékonyságát és fenntarthatóságát, így a kutatás időzítése ideális volt, hiszen a Covid19-pandémiát követő helyreállás folyamata már zajlott a szektorban. Az időbeli korlátok is megnehezítették a hosszútávú hatások nyomon követését, így csak az elsődleges, közvetlen hatásokat vizsgáltuk. A mentorálási folyamat sikere ezenkívül nagymértékben függ a mentorok szakmai kompetenciájától. Az alkalmatlan mentorálási gyakorlatok akár negatív hatással is lehetnek a folyamatok eredményeire, ám ilyen szituáció nem került feltárássra az interjúk során. Továbbá, mivel a kutatás elsősorban a mentorálási programoknak a szakmai közösségekre gyakorolt hatásait elemezte, az egyéb tényezők, mint a személyes motivációk és a családi háttér, kevésbé kerültek a középpontba, pedig ezek is befolyásolhatják a karrierpályákat.

A kutatás eredményei számos további irányt kínálnak a szakmai közösségek témakörének vizsgálatára. Az egyik legfontosabb lehetőség a mentorálási programok hatásának kvantitatív elemzése egy nagyobb, reprezentatív mintán.

Egy másik fontos kutatási irány a mentorprogramok hosszútávú hatásainak vizsgálata, különösen a karrierfejlődésre és az ágazati elköteleződésre vonatkozóan. A generációk közötti tudásátadás erősítésére irányuló intergenerációs mentorálás is kiemelt figyelmet érdemel. Az online mentorprogramok hatásának feltárása új perspektívákat nyithat a mentorálás innovációiban, illetve a nemzetközi, kulturaközi mentorprogramokban rejlő lehetőségek szintén további kutatást igényelnek. További érdekes irány lehet a munkahelyi élménytervezésnek a fiatal szakemberek ágazati elköteleződésére gyakorolt hatásának elemzése, illetve a szakmai közösségek szerepe a nemzetközi karrierút kialakításában.

Köszönetnyilvánítás

A kutatás a Kulturális és Innovációs Minisztérium támogatásával, a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal útján került támogatásra az ÚNKP-23-3-II-CORVINUS-43 pályázat keretében.

Felhasznált irodalom

- ADLER, H. (1984): Mentors: Helping Younger Managers up the Hospitality Ladder. *Hospitality Review*. 2(1). pp. 41–48.
- BANDURA, A. (1986): *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory* (pp. xiii, 617). Prentice-Hall, Inc.
- BARUCH, Y. (2004): Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*. 9(1). pp. 58–73. <https://doi.org/10.1108/13620430410518147>
- BORBÉLY-PECZE, T. B. – SUHAJDA, CS. J. – KENDERFI, M. – TAJTINÉ LESÓ, GY. – JUHÁSZ, Á. (2020): Pályakonstrukció és pályaalakalmasság. *Új Pedagógiai Szemle*. 70(9–10). pp. 13–33.
- BROWN, E. A. – THOMAS, N. J. – BOSSELMAN, R. H. (2015): Are they leaving or staying: A qualitative analysis of turnover issues for Generation Y hospitality employees with a hospitality education. *International Journal of Hospitality Management*. 46. pp. 130–137. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.011>
- ČRNJAR, K. – HRGOVIĆ, A.-M. V. (2016): Mentoring Programs as a Basis for Creating Communities of Practices in Tourism. In: Buckley, S. – Majewski, G. – Giannakopoulos, A. (eds): *Organizational Knowledge Facilitation through Communities of Practice in Emerging Markets*. IGI Global Scientific Publishing. pp.

- 45–60. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-0013-1.ch003>
- DEALE, C. S. – LEE, S.-H. (JENNA) – BAE, J.-I. (STEPHANIE) (2020): Making mentoring meaningful: Hospitality and tourism students' perceptions of mentoring. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*. 20(1). pp. 1–22. <https://doi.org/10.1080/15313220.2019.1601051>
- DUBOIS, D. L. – PORTILLO, N. – RHODES, J. E. – SILVERTHORN, N. – VALENTINE, J. C. (2011): How Effective Are Mentoring Programs for Youth? A Systematic Assessment of the Evidence. *Psychological Science in the Public Interest*. 12(2). pp. 57–91. <https://doi.org/10.1177/1529100611414806>
- DUTTON, C. (2003): Mentoring: The contextualisation of learning – mentor, protégé and organisational gain in higher education. *Education + Training*. 45(1). pp. 22–29. <https://doi.org/10.1108/00400910310459644>
- DWYER, L. – GILL, A. – SEETARAM, N. (2012): *Handbook of Research Methods in Tourism: Quantitative and Qualitative Approaches*. Edward Elgar Publishing.
- EBY, L. T. – LOCKWOOD, A. (2005): Protégés' and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. *Journal of Vocational Behavior*. 67(3). pp. 441–458. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.002>
- EISSNER, S. – GANNON, J. (2018): Experiences of mentoring in the UK hospitality sector. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 17(3). pp. 296–313. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1406283>
- FORMÁDI K. – GYURÁCZ-NÉMETH P. (2021): Turisztikai karrierperspektívák vizsgálata a Covid19-járvány árnyékában – Turizmus-menedzsment mesterszakos hallgatók percepciói. *Turizmus Bulletin*. 21(4). <https://doi.org/10.14267/TURBULL.2021v21n4.2>
- FRASER, B. (2020): From Hospitality Classrooms to Successful Careers: A Current Appraisal of Australian International Hotel Requirements. *Journal of Hospitality & Tourism Education*. 32(4). pp. 234–254. <https://doi.org/10.1080/10963758.2019.1688161>
- GANNON, J. M. – MAHER, A. (2012): Developing tomorrow's talent: The case of an undergraduate mentoring programme. *Education + Training*. 54(6). pp. 440–455. <https://doi.org/10.1108/00400911211254244>
- GOH, E. – RICHARDSON, S. (2024): Developing effective mentoring programs in hospitality higher education: A practical perspective using the mentoring framework. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*. 24(2). pp. 179–188. <https://doi.org/10.1080/15313220.2024.2304748>
- GÖSSLING, S. – SCOTT, D. – HALL, C. M. (2021): Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*. 29(1). PP. 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- HOLLAND, E. (2018): Mentoring communities of practice: What's in it for the mentor? *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*. 7(2). pp. 110–126. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-04-2017-0034>
- HORVÁTH, V. – KENESEI, ZS. (2023): Employee experience journey mapping: A new approach to attracting talent in the tourism sector in the shadows of covid-19. *Tourism and Hospitality Management*. 29(2). pp. 207–217. <https://doi.org/10.20867/thm.29.2.5>
- KOLB, D. (1984): *Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development*. Prentice Hall.
- KRAM, K. E. (1983): Phases of the Mentor Relationship. *The Academy of Management Journal*. 26(4). pp. 608–625. <https://doi.org/10.2307/255910>
- KRAVARITI, F. – VOUTSINA, K. – TASOULIS, K. – DIBIA, C. – JOHNSTON, K. (2021): Talent management in hospitality and tourism: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 34(1). pp. 321–360. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0365>
- LASHLEY, C. – BARRON, P. (2006): The learning style preferences of hospitality and tourism students: Observations from an international and cross-cultural study. *International Journal of Hospitality Management*. 25(4). pp. 552–569. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.03.006>
- LAVE, J. – WENGER, E. (1991, September 27): *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Higher Education from Cambridge University Press; Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815355>
- LEE, D. – SHAARI, I. (2012): Professional Identity or Best Practices? – An Exploration of the Synergies between Professional Learning Communities and Communities of Practices. *Creative Education*. 3(4). pp. 457–460. [10.4236/ce.2012.34070](https://doi.org/10.4236/ce.2012.34070)
- LESSER, E. – STORCK, J. (2001): Communities of Practice and Organizational Performance. *IBM~Systems Journal*. 40(4). pp. 831–841. <https://doi.org/10.1147/sj.404.0831>
- NARESH, K. M. – SIMONJ. (2009): *Marketingkutató*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

- SAFAVI, H. P. – BOUZARI, M. (2019): The association of psychological capital, career adaptability and career competency among hotel frontline employees. *Tourism Management Perspectives*. 30. pp. 65–74. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.02.001>
- SCERRI, M. – PRESBURY, R. – GOH, E. (2020): An application of the mentoring framework to investigate the effectiveness of mentoring programs between industry mentors and student mentees in hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 45(1). pp. 143–151. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.08.010>
- SIMMONDS, D. – ZAMMIT LUPI, A. M. (2010): The matching process in e-mentoring: A case study in luxury hotels. *Journal of European Industrial Training*. 34(4). pp. 300–316. <https://doi.org/10.1108/03090591011039063>
- SIOW, M. L. – LOCKSTONE-BINNEY, L. – FRASER, B. – CHEUNG, C. – SHIN, J. – LAM, R. – RAMACHANDRAN, S. – NOVAIS, M. A. – BOURKEL, T. – BAUM, T. (2021): Re-Building Students' Post-COVID-19 Confidence in Courses, Curriculum and Careers for Tourism, Hospitality, and Events. *Journal of Hospitality & Tourism Education*. 33(4). pp. 270–287. <https://doi.org/10.1080/10963758.2021.1963973>
- SIPE, L. J. – TESTA, M. (2020): A Dynamic Model of Mentoring for Hospitality Leadership Development. *Open Journal of Leadership*. 9(1). pp. 11–33. <https://doi.org/10.4236/ojl.2020.91002>
- SUN, J. – LEUNG, X. Y. – ZHANG, H. – WILLIAMS, K. (2022): Attracting Generation Z talents to the hospitality industry through COVID CSR practices. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 34(4). pp. 1587–1606. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0293>
- TSAUR, S.-H. – HSU, F.-S. – LIN, H. (2019): Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: The role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*. 81. pp. 131–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.016>
- WENGER, E. (1998): *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Higher Education from Cambridge University Press. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511803932>
- WENGER, E. – McDERMOTT, R. A. – SNYDER, W. (2002): *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business Press.
- YANG, C. – GUO, N. – WANG, Y. – LI, C. (2019): The effects of mentoring on hotel staff turnover: Organizational and occupational embeddedness as mediators. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2017-0398>
- ZHOU, X. – HU, Y. – LI, Y. – WEN, B. (2021): Why do hotel interns stay in the hospitality and tourism industry? An interactionist perspective of organizational socialization. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 34(3). pp. 1225–1245. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2021-0109>

Internetes források

- TURIZMUS.COM (2024): *Enyhült a vendéglátásban a munkaerőhiány és követték az inflációt a fizetések 2023-ban*. <https://turizmus.com/cikk/vendeglatas/vendeglatas-mvi-helyzetjelentes-munkaerohiany-atlagkereset-2023> Letöltve: 2024. szeptember 8.
- WTTC (2024): *Travel & Tourism set to Break All Records in 2024*. <https://wttc.org/news/travel-and-tourism-set-to-break-all-records-in-2024-reveals-wttc> Letöltve: 2025. május 2.